

---

## **Procès-verbal de la cent soixante-dix-septième réunion du Comité d'audit**

---

Cote du document: EB 2025/145/R.27

Point de l'ordre du jour: 10 b)

Date: 4 août 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: INFORMATION**

---

---

### **Questions techniques:**

**Allegra Saitto**

Directrice et Contrôleur  
Division du Contrôle financier  
courriel: a.saitto@ifad.org

**Claudia ten Have**

Secrétaire du FIDA  
Bureau de la Secrétaire  
courriel: c.tenhave@ifad.org

**Comité d'audit**

Cent soixante-dix-septième réunion  
Rome, 19 juin 2025

---

**Procès-verbal de la cent soixante-dix-septième  
réunion du Comité d'audit**

---

Cote du document: AC/177

Date: 4 août 2025

Distribution: Restreinte

Original: Anglais

**POUR: INFORMATION**

---

---

**Questions techniques:****Allegra Saitto**

Directrice et Contrôleur  
Division du Contrôle financier  
courriel: a.saitto@ifad.org

**Claudia ten Have**

Secrétaire du FIDA  
Bureau de la Secrétaire  
courriel: c.tenhave@ifad.org

## Procès-verbal de la cent soixante-dix-septième réunion du Comité d'audit

1. La cent soixante-dix-septième réunion du Comité d'audit s'est tenue le 19 juin 2025 en mode hybride.
2. Ont participé à la réunion les membres du Comité représentant l'Algérie, l'Allemagne, l'Angola, le Brésil, la Chine, les États-Unis d'Amérique, l'Italie, la République bolivarienne du Venezuela et le Royaume-Uni, ainsi que des observateurs représentant le Canada et la France. Étaient également présents la Conseillère juridique; la Vice-Présidente adjointe chargée du Département des opérations financières et Responsable des finances en chef; le Directeur du Bureau de la gestion globale des risques (RMO) et Responsable en chef de la gestion des risques; la Directrice et Contrôleuse de la Division du Contrôle financier; la Directrice du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO); la Secrétaire du FIDA, ainsi que plusieurs autres membres du personnel du FIDA.

### **Point 2 de l'ordre du jour – Adoption de l'ordre du jour (AC 2025/177/R.1/Rev.1) – pour approbation**

3. L'ordre du jour a été adopté sans modification.

### **Point 3 de l'ordre du jour – Rapport du commissaire aux comptes sur le contrôle interne et les méthodes comptables (AC 2025/177/R.2) – pour examen**

4. Le commissaire aux comptes a présenté succinctement le rapport sur le contrôle interne et les méthodes comptables. Il a pris note des progrès qui avaient été accomplis au cours de l'exercice 2024 dans la mise en œuvre des recommandations formulées les années précédentes. Certains domaines se prêtaient toutefois à des améliorations:
  - l'automatisation des systèmes comptables et d'information financière afin d'améliorer plus avant les solutions technologiques et d'éliminer dans toute la mesure possible les interventions et les contrôles manuels;
  - les contrôles internes relatifs aux principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), obligation dont le respect prendrait de l'importance au regard des Normes internationales d'information financière; il a été recommandé d'étendre les contrôles aux indicateurs clés de performance applicables aux principes ESG, le but à terme étant d'élaborer un cadre de divulgation de l'information financière ou de consigner ces indicateurs clés de performance dans le Rapport annuel du FIDA.
5. La direction s'est déclarée déterminée à appliquer les normes de durabilité et à améliorer les solutions fondées sur les technologies de l'information et les systèmes centraux.
6. Les membres du Comité ont accueilli favorablement le rapport et demandé à la direction et au commissaire aux comptes des éclaircissements concernant l'usage potentiel et effectif de l'intelligence artificielle ainsi que sur les ressources requises pour la communication d'informations sur la durabilité.
7. Le commissaire aux comptes a indiqué que l'intelligence artificielle n'était pas utilisée pour vérifier la conformité aux normes d'audit en environnement réglementé. La direction a quant à elle expliqué que l'automatisation d'une partie des tâches manuelles pouvait donner lieu à des gains d'efficience et que les rapports d'information sur la durabilité étaient élaborés à partir de la documentation disponible au niveau de l'institution.
8. **Résultats et suite à donner.** Il a été pris note du rapport.

**Point 4 de l'ordre du jour – Mémorandum du commissaire aux comptes sur la stratégie d'audit pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2025 (AC 2025/177/R.3) – pour examen**

9. Le commissaire aux comptes a présenté succinctement la stratégie d'audit pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2025, l'opinion sur les états financiers consolidés du FIDA, ainsi que sur ceux concernant uniquement le FIDA, et l'attestation relative au rapport de la direction sur l'efficacité des contrôles internes. Il a été noté que, dans le cadre de la stratégie, l'assurance procurée par l'audit ne s'appliquait pas à la communication d'informations sur la durabilité. Il a été souligné que la stratégie d'audit se fondait sur une méthodologie descendante, qui reposait elle-même sur la compréhension par le commissaire aux comptes de l'environnement de l'entité, des risques et des contrôles. Les travaux d'audit sur les contrôles comportaient des tests de validation. Le commissaire aux comptes a expliqué le seuil de signification de l'audit et justifié la valeur retenue. Le seul risque significatif présumé concernait le contournement des contrôles par la direction, qui étaient conformes aux exigences du secteur. La présomption de risque de fraude dans la comptabilisation des produits a été notée et réfutée. Le calendrier de présentation de l'information serait aligné sur celui adopté pour l'audit de 2024. Le commissaire aux comptes ferait appel aux services de spécialistes des technologies de l'information et de spécialistes des questions actuarielles.
10. Les membres du Comité ont accueilli favorablement la présentation succincte de la stratégie d'audit. Ils ont demandé des éclaircissements sur sa concordance avec les stratégies des années précédentes, l'examen des rapports d'audit interne et la charge de travail occasionnée par les travaux d'assurance afférents à la communication d'informations sur la durabilité.
11. Le commissaire aux comptes a expliqué que l'évaluation des risques suivait une méthodologie standard, et qu'il en allait de même pour la définition des procédures d'audit et des contrôles. Ils ont également mis en avant la collaboration étroite établie avec les auditeurs internes du FIDA et ont indiqué qu'ils rendraient compte au Comité d'audit sur la question relative à la communication d'informations sur la durabilité.
12. La direction a informé le Comité que les honoraires du commissaire aux comptes pour l'exercice 2025 avaient été majorés à 174 000 EUR sur la base de l'augmentation de l'indice du coût de la vie et que ce montant ne couvrait pas les éventuels travaux à réaliser pour auditer les communications d'informations relatives aux principes ESG.
13. **Résultats et suite à donner.** Le Comité a pris note de ce point de l'ordre du jour.

**Point 5 de l'ordre du jour – Dates proposées pour les réunions du Comité d'audit en 2026 (AC 2025/177/R.4) – pour approbation**

14. **Résultats et suite à donner.** Le Comité approuve les dates proposées dans le document, sans modification.

**Point 6 de l'ordre du jour – Gestion globale des risques**

**a) Rapport sur l'adéquation des fonds propres – décembre 2024 (AC 2025/177/R.5) – pour examen**

15. Les membres ont accueilli favorablement les informations actualisées présentées par la direction au sujet de l'assise financière du FIDA en décembre 2024, à savoir que les fonds propres initiaux disponibles s'élevaient à 7,7915 milliards d'USD, soit une hausse de 31,5 millions d'USD par rapport au trimestre précédent, signe de la stabilité procurée par les contributions, dont le niveau a permis de couvrir les pertes enregistrées et les dépenses de fonctionnement depuis 2021.

16. Le Comité a salué la résilience du FIDA aux tests de résistance, qui indiquaient que le Fonds se trouvait en situation de résister aux risques et chocs potentiels inhérents à chaque scénario hypothétique. Le ratio de fonds propres utilisables, qui s'établissait à 38,6%, soit un niveau encore bien supérieur au plancher de 0%, était le gage d'une solide situation des fonds propres. Le Cadre d'adéquation des fonds propres ferait l'objet d'un examen, conformément à la stratégie financière à long terme du FIDA.
17. L'attention a été appelée sur le ratio des prêts improductifs qui, bien qu'il s'établît actuellement en deçà de 3%, avait toutefois temporairement atteint 3,7%. À cet égard, le Comité a relevé que selon les agences de notation, le seuil critique de ce ratio se situait à 5%. Une question a été posée concernant l'exposition du FIDA dans deux ou trois pays présentant une proportion non négligeable de prêts, le risque étant que le ratio de prêts improductifs bascule au-delà du plafond de 5%. La crainte était que cette situation représente un risque pour le FIDA dans un avenir proche et la question était de savoir de quelle manière le FIDA entendait prendre en main ce risque éventuel.
18. La direction a fait valoir que la situation était suivie de près, notamment celle des pays dont le niveau d'endettement se détériorait, et que la recrudescence du surendettement avait bien été relevée, notamment en Afrique de l'Ouest, où se trouvaient la plupart des pays placés sous étroite surveillance. Il importait de noter que la défaillance en cascade de plusieurs pays clés – dans cette région ou ailleurs dans le monde – provoquerait une nette augmentation du ratio des prêts improductifs du FIDA, et que l'évolution de la situation était donc suivie avec attention.
19. En outre, une question a été posée concernant l'incidence des variations de change sur le volume de fonds propres initiaux disponibles, notamment des variations liées au panier des droits de tirage spéciaux (DTS). Il s'agissait plus précisément de savoir si ce panier, qui doit en principe servir de bouclier contre les fluctuations monétaires, pourrait être à l'origine de la récente instabilité. Des éclaircissements ont par ailleurs été demandés sur la gestion des variations de change et sur la capacité du panier du DTS à remplir son rôle de bouclier face à ces variations, ce point pouvant représenter un risque si toute l'attention voulue ne lui était pas accordée.
20. Il a été précisé que les pertes de change latentes avaient considérablement augmenté et atteint 209,9 millions d'USD à la fin de 2024, alors qu'elles s'établissaient à 132,7 millions d'USD plus tôt dans l'année. Cette évolution s'explique principalement par la dépréciation du DTS par rapport au dollar des États-Unis. Le Comité a demandé des précisions concernant les stratégies que le FIDA envisageait de suivre pour atténuer son exposition au risque de change, et des débats se sont tenus sur les ajustements à opérer dans la structure de l'actif et du passif pour pallier l'instabilité découlant de l'évolution des taux de change.
21. La direction a fait savoir qu'environ 80% de l'encours du portefeuille de prêts était libellé en DTS. Les documents d'information financière étant chiffrés en dollar des États-Unis, les fluctuations des taux de change avaient donné lieu à des gains ou pertes de change non réalisés. Des données récentes faisaient état d'un gain de 42 millions d'USD en décembre 2023, d'une perte non réalisée de 210 millions d'USD en décembre 2024 et d'un gain non réalisé de 130 millions d'USD en mars 2025. Ces montants n'étaient pas réalisés et devaient s'équilibrer au fil du temps. Le risque de change était géré activement par la Division des services de trésorerie et par RMO, et les avoirs étaient répartis de manière à ce que le niveau de liquidités dans telle ou telle monnaie soit suffisant pour couvrir les besoins en sorties de fonds.

22. En réponse aux questions posées par les membres, la direction a confirmé que le FIDA était actuellement bien capitalisé et que l'élément concerné des fonds propres initiaux disponibles englobait tous les bénéfices non distribués et pertes.
23. Enfin, en réponse à une question concernant l'évolution des fonds propres utilisables, la direction a confirmé que la légère tendance à la baisse enregistrée était attendue et compatible avec le modèle opérationnel du FIDA. Cette évolution s'expliquait par le caractère concessionnel des opérations du Fonds et par ses interventions dans des environnements à haut risque. Une légère contraction du volume des fonds propres au fil du temps était à prévoir, étant donné que le FIDA poursuivait de nouveaux engagements dans des conditions analogues.
24. La direction a ajouté que le FIDA continuait de suivre de près la capacité de remboursement des débiteurs dans l'ensemble du portefeuille, et plus particulièrement dans les pays où le Fonds était exposé à des risques importants eu égard à la dégradation de la qualité du crédit. Toutefois, la collaboration avec les équipes de pays et les autorités locales s'avérant efficace, les arriérés prolongés et les défauts de paiement avaient pu jusqu'à présent être évités. La défaillance simultanée de plusieurs pays pouvait faire basculer le ratio de prêts improductifs au-delà du plafond de 5%, mais ce risque était toutefois géré prudemment.
25. **Résultats et suite à donner.** Le document a été considéré comme examiné et serait transmis au Conseil d'administration pour examen en ligne.
  - b) Informations actualisées sur la mise en œuvre du Cadre de gestion globale des risques – pour information**
26. Les membres ont accueilli avec satisfaction les informations actualisées fournies par la direction sur la mise en œuvre actuelle du Cadre de gestion globale des risques, appelant l'attention sur les principales évolutions intervenues ainsi que sur les orientations futures.
27. Le Comité a d'abord relevé que le FIDA participait activement aux analyses comparatives menées avec d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales analogues afin d'intégrer ses objectifs en matière de gestion des risques dans un modèle de maturité officiel pour la gestion des risques. Grâce à cette initiative, confortée par les recommandations de l'Union européenne, le FIDA serait en mesure de définir précisément son niveau de maturité cible et d'établir des mécanismes qui permettraient de suivre les progrès accomplis en direction de cet objectif.
28. Le Comité a d'autre part souligné qu'une nouvelle structure des comités des risques internes avait été instaurée et était à présent pleinement opérationnelle. Depuis sa mise en place, celle-ci avait permis au personnel du FIDA dans l'ensemble de l'institution de déceler des risques majeurs à un stade précoce, de faire remonter les problèmes et de les résoudre, preuve de son efficacité dans la gestion rapide des éléments d'inquiétude liés au risque. S'agissant de l'absence d'homogénéité entre les évaluations des risques dans les différents domaines d'activité, il a été noté que ces nouveaux comités jouaient un rôle essentiel, car ils permettaient de concilier les points de vue par le débat collectif et la recherche de consensus, à partir des données objectives relatives aux principaux indicateurs de risque.
29. En dernier lieu, RMO procédait au déploiement du processus d'autoévaluation du dispositif de contrôle des risques dans toutes les unités du FIDA. Grâce à ce processus, les unités pouvaient identifier et évaluer les risques en présence, ainsi que l'efficacité de leurs dispositifs de contrôle, et alimenter ainsi un registre des risques institutionnels. Cette démarche fondée sur les données, qui s'avère essentielle à l'affectation des ressources basée sur les risques, a permis de concentrer les efforts là où ces derniers étaient le plus importants.

30. Par ailleurs, un appui continu a été apporté à la Division des opérations dans le secteur privé afin qu'elle mène ses activités avec le niveau approprié de sensibilité au risque. Cet appui s'est notamment traduit par l'inclusion des opérations non souveraines dans la Déclaration sur l'appétence pour le risque, qui contribuent à la nouvelle stratégie d'investissement du FIDA, et par l'élaboration de procédures visant à atténuer les risques inhérents.
31. Par ailleurs, la direction a informé le Comité que l'ensemble des mesures prises pour optimiser l'utilisation des fonds propres du FIDA étaient rigoureusement alignées sur les exigences en matière de gestion des risques, ceci afin que l'assise financière de l'institution et sa note de crédit soient préservées. Toutes les propositions soumises au Conseil d'administration intégraient des mesures de garantie aux fins de la gestion responsable des risques.
32. Les membres ont exprimé leur ferme soutien à RMO pour son rôle dans l'instauration d'une culture de prise de conscience des risques dans l'ensemble du FIDA. Ils ont souligné qu'il importait de se soucier autant de l'impact et de l'efficacité que du volume des ressources déployées. Des questions ont été posées concernant le taux d'achèvement des formations obligatoires sur la gestion des risques, les mesures prises en cas de non-conformité, l'utilisation et l'efficacité des systèmes de signalement des incidents, ainsi que les progrès réalisés dans la mise en œuvre du processus d'autoévaluation du dispositif de contrôle des risques.
33. La direction a assuré aux membres que la sensibilisation aux risques demeurait un objectif central, que le processus d'optimisation des fonds propres visait à maximiser l'impact en matière de développement et non seulement à accroître le volume des ressources, et que le processus d'autoévaluation du dispositif de contrôle des risques suscitait une adhésion croissante au sein de l'institution. La direction a par ailleurs précisé que des plans d'action visant à remédier aux insuffisances relevées lors des autoévaluations étaient en cours d'élaboration, et que RMO en suivrait la mise en œuvre.

### **c) Tableau de bord des risques institutionnels – pour information**

34. La direction a communiqué des informations actualisées sur le tableau de bord des risques institutionnels au premier trimestre 2025, mettant en exergue six faits saillants. Parmi ceux-ci figuraient l'introduction de six nouveaux indicateurs de risque clés relatifs à la santé et à la sécurité au travail, aux capacités en matière d'effectifs dans les unités décentralisées, ainsi qu'à la sécurité, un ajout qui a contribué à l'exhaustivité du tableau, sans pour autant nuire à son confort d'utilisation. Par ailleurs, la cible actuellement fixée pour la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13) avait été adoptée comme valeur de référence pour le calcul du ratio d'annonces de contribution reçues, lequel s'élevait à 76,9%, un niveau correspondant à 87,65% des annonces attendues. Il importait dès lors de suivre de près le programme de prêts et dons à l'aune des ressources disponibles, et de maximiser la rentabilité des fonds propres.
35. Un écart persistant entre les montants décaissés et les montants approuvés a été observé, d'où la nécessité de gérer attentivement les capacités de décaissement. Une difficulté récurrente a également été relevée dans la gestion financière et la gestion de la passation de marchés au niveau des projets, dont les causes premières font actuellement l'objet d'analyses ciblées. Des mesures provisoires étaient mises en œuvre: formations ciblées, activités de renforcement des capacités, appui au recrutement et prise en compte des risques liés à la passation de marchés dans la conception des projets. Le rapport faisait également état de deux affaires en cours concernant des fautes professionnelles, ce qui montrait bien l'importance des activités de sensibilisation et de prévention. Enfin, la question des heures supplémentaires effectuées par le personnel de l'Unité des services de santé et de prévention ayant été soulevée, il a été indiqué que de nouveaux dispositifs d'appui seraient mis en place.

36. Les membres ont accueilli favorablement le rapport, saluant la clarté et l'utilité du tableau de bord, et ont demandé que toute nouvelle considération relative aux risques et toute évolution prévue soient communiquées au Comité.
37. Les membres ont toutefois constaté avec quelque préoccupation le dépassement régulier, pendant plus d'un an, des niveaux de tolérance au risque relatifs à certaines catégories, notamment en matière de passation de marchés et de gestion financière au niveau des projets. Ils ont instamment invité la direction à réexaminer la pertinence des niveaux de tolérance, et demandé que des informations actualisées soient communiquées régulièrement à cet égard. Bien que des améliorations continues aient été apportées au cadre de suivi des risques, notamment par l'introduction de nouveaux indicateurs, les difficultés persistantes en matière de gestion des risques financiers demeuraient préoccupantes. Il y avait lieu, en parallèle, de poursuivre les efforts visant à favoriser le bien-être du personnel, en particulier dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. Le tableau de bord avait joué un rôle crucial en fournissant des signaux d'alerte rapide; toutefois, les dépassements récurrents observés devaient faire l'objet d'une analyse afin d'établir s'ils étaient imputables aux effets résiduels de l'ultime phase d'exécution des programmes de FIDA12 ou s'ils révélaient des difficultés systémiques de portée plus générale.
38. La direction a souligné que les analyses en cours étaient déterminantes pour comprendre les causes premières derrière la récurrence de ces dépassements, qui touchent en premier lieu les domaines de la gestion de la passation de marchés et de la gestion financière. Les conclusions issues de ces travaux viendraient éclairer les éventuels ajustements à apporter aux limites de tolérance aux risques. La nouvelle structure des comités des risques avait contribué à faciliter les débats sur cette question et favorisé l'émergence d'un consensus autour de ces problématiques complexes.
39. En outre, la direction a indiqué que l'évaluation des risques liés à l'exécution des programmes devait tenir compte des contraintes de capacités ainsi que des enseignements tirés de l'allocation des ressources pendant le cycle de FIDA12, soulignant que l'approche fondée sur les risques était essentielle pour que les efforts puissent être concentrés là où ces derniers étaient le plus importants.
40. Le Comité a réaffirmé sa détermination à utiliser le tableau de bord des risques institutionnels, qui s'est révélé un outil précieux dans le cadre du suivi continu des risques.

**Résultats et suite à donner.** Il a été pris bonne note des informations actualisées qui ont été communiquées sur la mise en œuvre du Cadre de gestion globale des risques du FIDA et sur le tableau de bord des risques institutionnels.

#### **Point 7 de l'ordre du jour – Bureau de l'audit et de la surveillance**

##### **a) Informations actualisées sur les enquêtes menées par le Bureau de l'audit et de la surveillance – pour information**

41. AUO a présenté au Comité des informations actualisées sur les enquêtes menées, indiquant qu'entre le 1<sup>er</sup> janvier 2025 et le 31 mai 2025, le nombre d'affaires classées avait augmenté de 20% par rapport à la même période l'année précédente, le nombre de nouveaux dossiers ayant par ailleurs légèrement diminué. Le volume d'affaires, internes comme externes, est resté stable, bien qu'une hausse générale soit attendue au vu des tendances observées les dernières années. De nouveau, les signalements émanaient principalement du personnel et des consultants du FIDA, et la messagerie dédiée à la lutte contre la corruption demeurait le moyen de communication privilégié pour le dépôt des signalements.
42. Les cas de fraude et de corruption figuraient parmi les affaires les plus fréquentes, et concernaient principalement la passation des marchés au niveau des projets.

Parmi les dossiers notables figuraient des actes de corruption des membres du personnel de projet, la falsification de la signature de bénéficiaires ainsi que la contrefaçon de documents par des soumissionnaires. Environ 57% des allégations visaient des responsables des administrations publiques ou des responsables de projet, signe que d'importants risques demeurent au sein des environnements de projet. Pour atténuer ces risques, la liste des tiers devant faire l'objet d'une vérification préalable de l'intégrité était régulièrement utilisée.

43. Il a été noté que la répartition géographique des cas correspondait globalement à la taille du portefeuille du FIDA, l'augmentation du nombre de cas dans la région Amérique latine et Caraïbes étant attribuable à l'intensification des mesures prises pour lutter contre la corruption dans cette région.
44. AUO a informé le Comité qu'il s'était fixé pour objectif de traiter les affaires hautement prioritaires dans un délai de six mois et les affaires de priorité normale dans un délai de douze mois. Les enquêtes complexes, notamment en matière de corruption, pouvaient toutefois nécessiter des délais plus longs, mais la collaboration étroite avec les autres unités du FIDA permettait de gérer les risques résiduels pendant la durée des investigations. Le nombre d'affaires classées en 2025 avait déjà dépassé le niveau record atteint l'année précédente, ceci grâce à l'optimisation des processus, à une hiérarchisation claire, et à l'efficience des procédures.
45. Le Comité a pris note de l'exclusion, pour une durée de quatre ans, d'une entreprise impliquée dans une affaire de fraude dans le cadre d'un appel d'offres, et relevé que trois nouveaux rapports d'enquête avaient été établis et se trouvaient en attente de délibéré par la Commission des sanctions. Ces derniers concernaient des affaires de conflits d'intérêts non déclarés, des actes de corruption impliquant des membres du personnel de projet et des membres de leur famille, ainsi que des fraudes liées à la falsification de documents et au détournement de fonds à hauteur de plusieurs millions de dollars. Les noms de toutes les parties mises en cause avaient été inscrits sur la liste des tiers devant faire l'objet d'une vérification préalable d'intégrité.
46. AUO a poursuivi des échanges réguliers et confidentiels avec les divisions régionales du FIDA ainsi qu'avec d'autres unités aux fins de la communication de l'information et de la gestion des risques. Les activités de sensibilisation ont permis de toucher plus de 250 membres du personnel en 2025 et visaient à renforcer la connaissance des enjeux en matière de lutte contre la corruption et d'intégrité. La liste des tiers devant faire l'objet d'une vérification préalable d'intégrité, qui comprenait désormais 137 entités réparties dans 28 pays, permettait de couvrir les risques en matière d'intégrité ne relevant pas des mécanismes de sanction.
47. AUO prévoyait d'accroître l'efficience des enquêtes en affinant les processus de réception et d'examen des signalements, et en rationalisant la gestion de la documentation. Étant donné la complexité et le volume croissant des affaires, il demeurait fondamental de mobiliser des ressources suffisantes. Des approches innovantes étaient également mises en œuvre, telles que la lutte contre les infractions au droit de l'environnement, qui venait appuyer la réalisation des objectifs stratégiques de FIDA13. Par ailleurs, des mesures de prévention, comme le renforcement des capacités et la coopération avec les organes nationaux de contrôle dans les pays présentant un risque élevé, seraient mises en place pour prévenir les nouveaux cas de fraude et de corruption.
48. Les membres ont réservé un accueil favorable aux informations actualisées, notant avec satisfaction la tendance à la hausse des signalements, qui témoignait selon toute vraisemblance d'une confiance croissante à l'égard du système, bien que certains cas, concernant notamment des affaires internes, étaient encore passés sous silence.

49. Le Comité a salué l'intégration d'études de cas et d'analyses, qui avaient permis d'ancrer les travaux de l'AUO dans des exemples concrets. Plusieurs membres ont par ailleurs exprimé un vif intérêt pour les mesures de prévention prévues, notamment s'agissant des activités de renforcement des capacités et de la collaboration avec les représentants des pouvoirs publics. Des précisions supplémentaires ont été demandées sur ces initiatives et sur les moyens par lesquels le FIDA pourrait contribuer à renforcer les contextes soumis à une vérification de la conformité. AUO a indiqué que les mesures de prévention comprenaient la formation des unités de gestion des projets et une collaboration renforcée avec les autorités nationales de lutte contre la corruption (par exemple, au Ghana et au Kenya) de manière à promouvoir la reddition de comptes ainsi qu'il convient – en l'occurrence, au niveau des pouvoirs publics nationaux.
50. AUO a également précisé que le renforcement des capacités des organismes nationaux était fondamental, dans la mesure où l'influence directe du FIDA demeurait limitée. Il a été souligné que les responsables gouvernementaux devaient faire une place à l'application du principe de responsabilité, y compris pour ce qui est des suites données aux éventuelles enquêtes judiciaires, afin de prévenir la corruption. Les membres se sont déclarés favorables au fait qu'AUO mette l'accent sur les mesures de prévention, et mette notamment à profit les technologies et la collaboration avec les entités nationales.
51. Des précisions ont été demandées au sujet du remboursement des fonds détournés dans les cas de fraude. En réponse, AUO a indiqué qu'une coordination avait été mise en place à cet effet avec les collègues chargés de la gestion financière, les dépenses concernées étant souvent déclarées inadmissibles au financement et remboursées. La prévention était toutefois primordiale pour éviter tout préjudice pour les bénéficiaires tributaires de l'appui apporté par les projets. À cet égard, l'importance d'une surveillance rigoureuse a été soulignée, de même que les conséquences concrètes des actes de fraude, une affaire dans laquelle des bénéficiaires n'avaient pas reçu les semences et engrains essentiels qui leur étaient destinés ayant été fourni à titre d'illustration.
52. Il a été souligné à quel point les contrôles rigoureux, la supervision continue et la définition de règles précises – en particulier dans les domaines de la passation des marchés, de la gestion financière et de la gestion des bénéficiaires – contribuaient à la prévention des irrégularités. AUO a indiqué au Comité avoir commencé à intégrer, dans ses rapports d'enquête, les résultats issus des analyses des causes profondes à titre d'enseignements à retenir, afin de donner à la direction et, le cas échéant, aux gouvernements nationaux, des informations sur les moyens d'anticiper et de prévenir les fautes.
53. La liste des tiers pour lesquels il convient de procéder à une vérification préalable de l'intégrité s'avérait certes utile à la gestion des risques, mais une collaboration externe demeurait nécessaire pour renforcer la reddition de comptes et permettre la localisation et le recouvrement des actifs. AUO a par ailleurs précisé que l'augmentation du nombre de signalements était attribuable au regain de confiance à l'égard de ses enquêtes – qui étaient à présent plus rapides et plus approfondies –, à l'amélioration des procédures ainsi qu'aux activités de sensibilisation active menées auprès des unités de projet et des nouveaux agents.

**Résultats et suite à donner.** Le Comité a pris note de l'ensemble de ces informations actualisées.

**b) Contribution à la vision et aux objectifs stratégiques du Bureau de l'audit et de la surveillance, et modifications qu'il est proposé d'apporter au plan de travail 2025 (AC 2025/177/R.6) – pour examen**

54. Le point a été examiné en deux temps, des délibérations ayant été consacrées à la vision et aux objectifs stratégiques d'AUO dans un premier temps, après quoi des débats se sont tenus sur les modifications qu'il était proposé d'apporter au plan de travail pour 2025.
55. AUO a donc commencé par présenter la version actualisée de sa vision et de son orientation stratégique, indiquant que son repositionnement était essentiel en ce qu'il permettait de tenir compte de l'évolution des défis internes et externes auxquels le FIDA faisait face. Il a été souligné qu'AUO, dont les travaux d'audit se concentraient essentiellement sur les aspects transactionnels, se devait d'adopter une approche stratégique, davantage fondée sur les risques et à même d'apporter une plus grande valeur ajoutée à la direction et aux parties prenantes du FIDA. Cette évolution était essentielle, dans la mesure où le FIDA intervenait de plus en plus dans des environnements fragiles, complexes et à haut risque qui nécessitent une fonction d'assurance plus dynamique et plus éclairée.
56. La vision proposée s'appuyait sur quatre grands critères:
- les attentes des parties prenantes, qui appelaient AUO à mettre l'accent, dans une optique préventive, sur les principaux risques, priorités et enseignements;
  - l'évolution du FIDA, une attention croissante étant portée aux populations vulnérables, aux pays fragiles, aux dispositifs de financements complexes et aux partenariats;
  - les meilleures pratiques en vigueur dans le secteur de l'audit et des enquêtes, y compris les normes mondiales d'audit interne, qui mettent l'accent sur la gouvernance;
  - le rôle d'AUO au sein du cadre global de garantie du FIDA, partant du constat qu'il était nécessaire de dresser un état des lieux précis des activités d'assurance et d'allouer les ressources de manière ciblée.
57. Étant donné les effectifs et le mandat d'AUO, il a semblé peu réaliste de vouloir couvrir l'ensemble des portefeuilles, partant la nécessité de définir une orientation stratégique et d'œuvrer en collaboration avec d'autres acteurs chargés de fournir des assurances. AUO a indiqué que la technologie serait mise à profit pour faire évoluer sa vision et sa mission, lesquelles reposaient actuellement d'une démarche d'audit fondée sur des aspects transactionnels, vers une assurance fondée sur les risques, dans l'intérêt des enjeux stratégiques privilégiés par la direction.
58. Le renforcement des activités de sensibilisation et le regain de confiance ont abouti à une hausse du nombre d'enquêtes, et de nouvelles mesures de prévention étaient envisagées pour assurer une gestion efficiente des ressources. Les premiers effets de la nouvelle approche, qui ont été relevés dans les rapports d'audit les plus récents, ont eu une incidence positive sur la gestion des risques et la supervision au sein du FIDA.
59. En outre, AUO a précisé que si cette vision n'était pas concrétisée, le FIDA risquait à terme de voir sa fonction d'assurance perdre en efficacité et en valeur. La stratégie d'AUO visant à concrétiser cette vision s'articulait autour de six piliers assortis d'actions concrètes qui seraient mises en œuvre en 2025 et les années suivantes, sous réserve de la disponibilité des ressources.
60. Les membres du Comité se sont dits résolument favorables à la stratégie révisée d'AUO, saluant la clarté de la présentation et la rigueur de l'analyse, ainsi que la collaboration des parties prenantes, qui ont concouru à sa formulation. L'orientation vers une démarche d'audits et d'enquête davantage axée sur les risques, qui met l'accent sur la sensibilisation, l'apprentissage et les mesures de prévention, a été jugée en adéquation avec l'évolution de l'environnement du FIDA.

61. La hausse du nombre de signalements a été perçue comme un signal positif qui témoignait d'une confiance croissante à l'égard du système, plutôt que comme un motif d'inquiétude, un suivi attentif étant toutefois requis en cas d'augmentation excessive des signalements. Des questions ont été posées sur le point de savoir si AUO disposait de suffisamment de moyens et de ressources pour mettre en œuvre la nouvelle vision, et sur la manière dont il prévoyait de gérer les éventuelles difficultés d'ordre culturel – dès lors que l'attention croissante portée aux risques élevés entraînerait une hausse des rapports plus critiques présentés à la direction.
62. AUO a confirmé que des réformes structurelles avaient été proposées et faisaient l'objet d'un examen par l'équipe dirigeante, précisant que de nombreux échanges avaient d'ores et déjà eu lieu avec la haute direction du FIDA, notamment le Président, la Vice-Présidente, et les Vice-Présidente et Vice-Présidents adjoints. Ces échanges préliminaires avaient permis de confirmer que la nouvelle orientation d'AUO faisait l'objet d'un large soutien; la direction du FIDA accueillait favorablement cette évolution et se déclarait ouverte à ce que l'on formule des recommandations plus avancées et alignées sur le plan stratégique dans le cadre des audits.
63. Un membre a remis en question le libellé de l'énoncé de mission, estimant que la valeur résidait moins dans les services fournis par l'AUO que dans la manière dont le bureau mobilisait son expertise pour produire des effets directs, et non simplement des produits.
64. Des préoccupations ont été exprimées, indiquant que l'évolution vers une assurance fondée sur les risques ne devait pas se faire au détriment de la poursuite des missions de contrôle de conformité et des missions d'enquête, qui exigeaient encore des moyens importants.
65. Des questions ont été soulevées sur la manière dont seraient recensées les insuffisances en matière de renforcement des capacités des homologues nationaux, sur les objectifs spécifiques poursuivis, et sur les modalités de gestion des ressources ou de répartition des charges avec les pouvoirs publics. L'équilibre entre efficience et résultats durables a également été débattu.
66. Un intérêt a été exprimé pour la manière dont les stratégies adoptées pour examiner les compétences et gérer les talents s'articulaient avec les politiques plus larges du FIDA en matière de rotation du personnel. AUO a précisé que le cadre général de mobilité du FIDA, y compris les politiques de rotation, faisait l'objet d'un examen. Une réflexion était par ailleurs en cours pour déterminer les conséquences pour l'équipe d'AUO et savoir de quelle manière il serait possible de concilier le maintien en fonction et le renouvellement des compétences.
67. Des précisions ont été demandées sur la manière dont la démarche fondée sur les risques appliquée par AUO serait harmonisée et coordonnée avec celles de RMO et du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA en vue d'éviter les chevauchements et les doubles emplois. AUO a indiqué avoir entamé un état des lieux des risques et de l'assurance avec le concours d'un consultant pour comprendre et coordonner les activités d'assurance au sein du FIDA (notamment au sein des fonctions d'évaluation, de gestion des risques et de gestion financière des projets), l'objectif étant de recenser les éventuels doublons ou lacunes et d'améliorer la collaboration. L'adéquation des ressources actuelles serait déterminée à la lumière des résultats de cet état des lieux, qui permettrait d'identifier les lacunes en matière d'assurance et de déterminer les besoins en ressources.
68. En dépit des difficultés, tout portait à croire que la stratégie révisée permettrait à AUO d'accroître l'efficience, de générer de la valeur ajoutée et d'agir avec réactivité face aux nouveaux risques. Il a été noté qu'un plan d'atténuation des risques était nécessaire pour pallier d'éventuels retards ou contraintes de ressources, de même

qu'un recensement des risques encourus si la vision n'était pas pleinement mise en œuvre.

69. En outre, AUO a précisé que sa valeur ajoutée résidait d'une part dans sa nature de fonction indépendante et d'autre part dans la formulation de recommandations claires qui visaient à remédier aux causes profondes et qui étaient cohérentes avec les risques et les difficultés rencontrés par le FIDA. Les travaux d'audit courants – le quotidien - seraient quant à eux gérés de manière efficiente grâce à la technologie.
70. Les travaux de prévention menés par AUO avaient suivi jusqu'à présent une approche opportuniste (qui a consisté, par exemple, à traiter en priorité les pays présentant une forte proportion d'affaires, comme en Afrique de l'Ouest). AUO envisageait d'établir des partenariats avec les autorités nationales, de conduire des évaluations de capacités et de procéder à des détachements en vue de renforcer les compétences locales. Les approches seraient adaptées en fonction des insuffisances et des possibilités recensées et seraient assorties de plans régissant la conclusion de partenariats avec les autorités nationales de lutte contre la corruption, qui viseront à renforcer la surveillance et les mesures de prévention à l'échelle locale.
71. En réponse aux questions soulevées, AUO a précisé contribuer aux projets plus larges en faveur de l'apprentissage qui avaient été mis en place par le FIDA, comme l'Académie des opérations du Bureau de l'efficacité du développement, pour renforcer les capacités de contrôle de l'intégrité et de contrôle interne. Certaines formations seraient obligatoires pour les nouveaux membres du personnel.
72. Sur la deuxième partie du point de l'ordre du jour, à savoir les modifications à apporter au plan de travail d'AUO pour 2025, celui-ci a confirmé que la mission laissée « non attribuée » afin de permettre plus de souplesse serait attribuée à la réalisation de l'état des lieux des risques et de l'assurance, un exercice important qui permettra de mieux comprendre et de mieux coordonner les activités d'assurance au sein du FIDA.
73. En outre, AUO a proposé de remplacer le rapport transversal sur la supervision par un examen plus large du cadre de supervision du FIDA. Faisant fond sur les conclusions issues de récents audits de supervision (notamment celui visant le Tchad), AUO examinerait le cadre de supervision du FIDA afin de déterminer quelles améliorations devaient y être apportées et si celui-ci était adapté à l'objectif visé.
74. Pour ce qui est des besoins opérationnels, l'audit de supervision et de bureaux de pays initialement prévu au Népal serait remplacé par un audit au Pakistan, celui-ci présentant un risque plus élevé et une meilleure concordance avec la stratégie d'audit.
75. Afin d'éviter tout chevauchement avec les activités du commissaire aux comptes, AUO a proposé de supprimer l'audit portant sur les contrôles internes de l'information financière, libérant ainsi davantage de temps au profit des activités à plus forte valeur ajoutée. Le Comité a validé les ajustements qu'il était proposé d'apporter au plan de travail d'AUO pour 2025, en particulier l'examen du cadre de supervision du FIDA, et a demandé des précisions quant à la suppression du Népal du calendrier d'audit, la question étant de savoir s'il s'agissait d'un simple report à 2026 ou si l'intention était d'ajourner davantage cette activité. En outre, une question a été posée concernant le calendrier de l'état des lieux des risques et de l'assurance. Plus précisément, le Comité a demandé si ce travail important serait achevé d'ici la prochaine session du Comité d'audit, ou si un compte rendu intermédiaire serait fourni afin de garantir la continuité de la surveillance et des missions.

76. AUO a confirmé que le remplacement du Népal par le Pakistan dans le plan de travail relatif à l'audit pour 2025 s'expliquait par des contraintes de ressources et par une demande de la direction du FIDA, celle-ci ayant invoqué des difficultés opérationnelles persistantes dans le pays. L'audit du Pakistan, initialement prévu pour 2026, avait donc été avancé. L'inclusion du Népal dans le plan de travail pour 2026 serait fonction de son profil de risque, qui serait évalué selon la démarche de planification fondée sur les risques appliquée par AUO. Si le Népal était considéré à haut risque, il se verrait assigner le degré de priorité requis. L'intention était d'englober dans une même mission d'audit les composantes relatives aux bureaux de pays et à la supervision de manière à obtenir des gains d'efficience.
77. S'agissant de l'état des lieux des risques et de l'assurance, AUO a indiqué que des résultats préliminaires devraient être présentés à la réunion du Comité d'audit de septembre, sous réserve de l'avancement des travaux du consultant, qui avaient débuté avec un léger retard. L'intégralité des conclusions serait toutefois intégrée à la réunion de novembre afin d'étayer l'élaboration du plan de travail relatif à l'audit pour 2026.

**Résultats et suite à donner.** Le document a été considéré comme examiné et serait transmis au Conseil d'administration pour confirmation à sa prochaine session, en septembre.

**Point 8 de l'ordre du jour – Rapport sur la gestion actif-passif jusqu'en décembre 2024 (AC 2025/177/R.7) – pour examen**

78. La direction a présenté le rapport sur la gestion actif-passif portant sur le deuxième semestre de l'exercice 2024. Le Comité a été informé que l'exposition du FIDA aux risques liés à la gestion actif-passif demeurait faible et était conforme aux objectifs du Fonds en matière de viabilité financière. La direction a noté que la composition du bilan était restée globalement stable, les prêts représentant 75% du montant total de l'actif, contre 16% pour les liquidités. Il a également été noté que les fonds propres et les prêts concessionnels de partenaires comptaient pour 76% dans le total des actifs, tandis que les emprunts souverains et les placements privés représentaient 20% du financement. La direction a confirmé que tous les ratios de liquidité et de fonds propres se situaient dans les limites définies dans les politiques. S'agissant du risque de taux d'intérêt, il a été souligné que la part du bilan du FIDA financée par l'endettement présentait une sensibilité plus élevée à la hausse des taux d'intérêt pour ce qui est du passif, laquelle était contrebancée par la longue duration de la part du bilan financée par des fonds propres. S'agissant du risque de change, la direction a noté que le Fonds poursuivait une stratégie d'alignement monétaire prospective, fondée sur les sorties de fonds prévues sur les 24 mois à venir.
79. Les membres du Comité ont accueilli favorablement le document et ont demandé quelques précisions sur les risques de refinancement liés aux activités d'emprunt.
80. La direction a indiqué que la structure des échéances liées aux placements privés était évaluée de près dans le cadre du plan de financement, qui comprenait également des considérations relatives aux opérations de préfinancement.
81. **Résultats et suite à donner.** Le document a été examiné et serait transmis au Conseil d'administration pour information.
- Point 9 de l'ordre du jour – Projet d'ordre du jour provisoire de la cent soixante-dix-huitième réunion du Comité d'audit (AC 2025/177/R.8) – pour examen**
82. **Résultats et suite à donner.** Le document a été considéré comme examiné après l'ajout de deux points, l'un concernant l'examen de la Politique d'adéquation des fonds propres et l'autre, le report de la Politique révisée du FIDA en matière de

prévention et de répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles à une session ultérieure.

**Point 10 de l'ordre du jour – Questions diverses**

Les points suivants ont été examinés à huis clos:

- a) Conclusions transversales formulées à l'issue des audits de la supervision de huit programmes de pays (Brésil, Cambodge, Éthiopie, Ghana, Indonésie, Maroc, Mauritanie et Mexique) (IAR-25-03)
- b) Audit de la supervision du programme de pays au Tchad (IAR-25-04)
- c) Audit de la mise en œuvre du Cadre de gestion globale des risques du FIDA (IAR-25-05)
- d) Informations actualisées sur le processus d'optimisation du capital et prochaines étapes.